



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Osallistaminen Uudenmaan maaseudunkehittämissstrategian laadinnassa

---

Lemola, Miia

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Osallistaminen Uudenmaan maaseudunkehittämisstrate- gian laadinnassa

Miia Lemola  
Liiketalous Peer to Peer  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Miia Lemola

### Osallistaminen Uudenmaan maaseudunkehittämistrategian laadinnassa

Vuosi 2013 Sivumäärä 29

---

Euroopan maaseutualueiden kehittäminen tapahtuu noin kuuden vuoden ohjelmakausissa. Nykyisen ohjelmakauden loppuvaiheessa arvioidaan toteutuneen maaseudun kehittämisohjelman ja -strategian onnistumista. Tähän arviointiin osallistettiin alueen toimijat laajasti.

Arvioinnin 2007-2013-ohjelmakauden maaseutustrategiasta teki Uudenmaan maaseudun kehittämisen nykytilan arviointihanke, johon tämä opinnäyte työ myös liittyy. Opinnäytetyössä etsitään teoriapohjan ja käytännön kautta mahdollisimman toimivia keinoja maaseudun kehittämisen toimijoiden osallistamiseen.

Opinnäytetyön teoriakehyksenä on käytetty Euroopan Unionin asetuksia ja säädöksiä maaseudun kehittämisestä, strategiaprosessia koskevaa kirjallisuutta sekä osallistamiseen liittyviä selvityksiä, tutkimuksia ja artikkeleita.

Osallistamiseen käytettiin sähköistä kyselyä, puhelinhaastatteluja sekä valittujen teema-alueiden ympärille rakennettuja asiantuntijatapaamisia eli teematyöpajoja. Sähköinen kysely toteutettiin 21.5.-3.6., puhelinhaastattelut kesä-elokuussa. ja teematyöpajat elo-syyskuussa 2012.

Tuloksena saatiin osallistettua yhteensä 223 Uudenmaan alueen toimijaa.

Laurea University of Applied Sciences  
Hyvinkää  
Business Administration Peer to Peer

Abstract

Miia Lemola

**Participatory planning in strategy process within the rural development in Uusimaa region**

Year	2013	Pages	29
------	------	-------	----

---

The programme period of the rural development within the European Union lasts six (6) years. At the end of each programme period it is time to evaluate the ongoing programme and its strategy.

The evaluation of the programme period was performed by Laurea University of Applied Sciences and its project Uudenmaan maaseudun kehittämisen arviointihanke. Within this project as many members of the development work in Uusimaa region was to be taken along to the evaluation process. The main aim of this thesis was to find useable participatory planning methods for evaluation processes.

As the theory basis the laws and principles of the European Commission and theories of strategy process and participatory planning were used.

There were 223 answerers in online survey, interviews and theme based meetings.

Participatory planning, strategy process, rural development, programme work,

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantaja .....	6
1.2	Tavoitteet .....	7
2	Maaseudun kehittämistyö.....	7
2.1	Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman arviointi .....	9
2.2	Kehittämistä ohjaavat säädökset, strategiat ja asetukset.....	10
2.3	Eurooppa 2020-strategia .....	10
2.4	Uudenmaan maaseutu-strategia 2007-2013 .....	10
3	Strategiaprosessi .....	11
3.1	Strategiaprosessin vaiheet.....	13
4	Osallistava suunnittelu.....	16
4.1	Osallistamisen edut ja haasteet .....	16
4.2	Osallistamisen suunnittelu.....	17
4.3	Tulevaisuusverstaas .....	19
4.4	Learning Café .....	20
4.5	Aivoriihi .....	20
4.6	Haastattelu .....	20
4.7	Kestävän kehityksen suunnittelukortit .....	21
4.8	Sähköinen kysely .....	22
5	Osallistaminen Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeessa .....	22
5.1	Strategiaprosessin toimenpiteet ja aikataulu .....	23
6	Tulokset.....	25
7	Tulosten arviointi ja johtopäätökset .....	26
8	Työn ja oppimisen arviointi .....	29
	Lähteet .....	30
	Kuviot .....	32
	Taulukot .....	33
	Liitteet.....	34

## 1 Johdanto

EU-ohjelmakausi 2007-2013 on loppuillaan ja seuraavan ohjelmakauden valmistelu on aloitettava. Nykyisellä ohjelmakaudella maaseudun kehittämistä on rahoitettu Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta. Uudellamaalla ohjelman käytännön toimeenpanijoina ovat Uudenmaan ELY-keskus (aiemmin TE-keskus), Leader-ryhmät, Eteläisen Maaseudun Osaajat EMO ry, PomoVäst ry, Maaseudun kehittämissyhistys SILMU ry sekä Ykkösakseli ry. Nykyinen maaseudun kehittämisrahoitus perustuu Uudenmaan ELY-keskuksen maaseutuohjelmaan sekä Leader-ryhmien omiin kehittämissuunnitelmiin. Ohjelman toimivuutta arvioidaan koko ohjelmakauden ajan ja ohjelmakauden lopussa tehdään loppuarviointi käynnissä olevan alueellisen strategian toimivuudesta sekä alueen kehityksestä ohjelmakauden aikana. Euroopan Unioni on määritellyt Eurooppa 2020 -strategiassaan, että alueellisten strategioiden muodostamisessa tulisi kuulla alueen toimijoita mahdollisimman laajasti. Tämän pohjalta aloitettiin maaliskuussa 2012 Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihanke, jonka yhtenä osa-alueena oli alueen eri toimijoiden osallistuminen nykytilan arviointiin.

Nykytilan arvioinnissa tarkoituksena on kuulla alueella 2007-2013 toimineita tahoja, yrittäjäyhdistyksiä, tuottaja- ja neuvontajärjestöjä, toimintaryhmiä sekä kuntien edustajia. Ohjelmakaudella 2007-2013 Uudellamaalla nykytilan arviointi on osa alueellisen ohjelmatyön valmistelua, jonka suorittaa Uudenmaan ELY-keskus. Ohjelmatyössä luodaan alueellisen strategiaesitys, joka toimitetaan Maa- ja metsätalousministeriölle. Alueellisten strategiatyöesitysten pohjalta Maa- ja metsätalousministeriö kokoaa valtakunnan kokonaisstrategian.

### 1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Uudenmaan ELY-keskus, jonka elinkeinojen-, työvoiman-, osaamisen- ja kulttuurin vastuualue laatii alueellisen maaseutustrategian. Uudenmaan ELY-keskus on yksi Suomen viidestätoista Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta.

Opinnäytetyö on lisäksi osa Laurea-ammattikorkeakoulun Uudenmaan maaseudun kehittämisen nykytilan arviointihanketta, jonka tehtävänä oli koota laaja alueellinen näkökulma Uudenmaan maaseudun nykytilasta ohjelmakaudella 2007-2013 sekä tahtotilasta alueen kehittämiseen EU-ohjelmakaudella 2014-2020. Hankkeessa toimin itse hankevetäjänä, jonka vastuualueena oli strategiaprosessin ja budjetin seuranta. Lisäksi hankkeessa toimi toisena hankevetäjänä ja työparina kestävän kehityksen opiskelija Marika Soini, joka oli vastuussa arviointiraportin asiasisällöstä.

## 1.2 Tavoitteet

Tavoitteena on löytää toimivia keinoja eri sidosryhmien osallistamiseen Uudenmaan maaseudun nykytilan arvioinnissa. Osallistamiskeinojen on oltava sidosryhmää innostavia sekä tehdä osallistumisesta mahdollisimman helppoa. Opinnäytetyössä etsitään osallistamiskeinoja strategiaprosessien näkökulmasta. Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeen tavoitteena on saada 100 alueen toimijan näkemys Uudenmaan maaseudun nykytilasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on syventää jo opinnoissa saavutettua strategiaosaamista erityisesti strategioiden ja ohjelmien valmistelun kannalta. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa Peer to Peer -toimintamallissa hankittua projektijohtamisen osaamista.

## 2 Maaseudun kehittämistyö

Maaseudun kehittäminen on ohjelmapohjaista työtä, jossa rahoitus ohjataan poliittisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeisiin edistämiskohteisiin tai ratkaisujen löytämiseen. Ohjelmapohjaista kehittämistyössä alueellisen tason toimijoiden (organisaatioiden ja projektien) työtä pyritään kokoamaan laajemmaksi ja yhtenäiseksi tavoitteelliseksi toiminnaksi (Toikko & Rantanen 2009, 17). Kehittämistyössä toimijat osallistuvat aktiivisesti suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä tulosten käsittelyyn (Anttila 2007, 11).

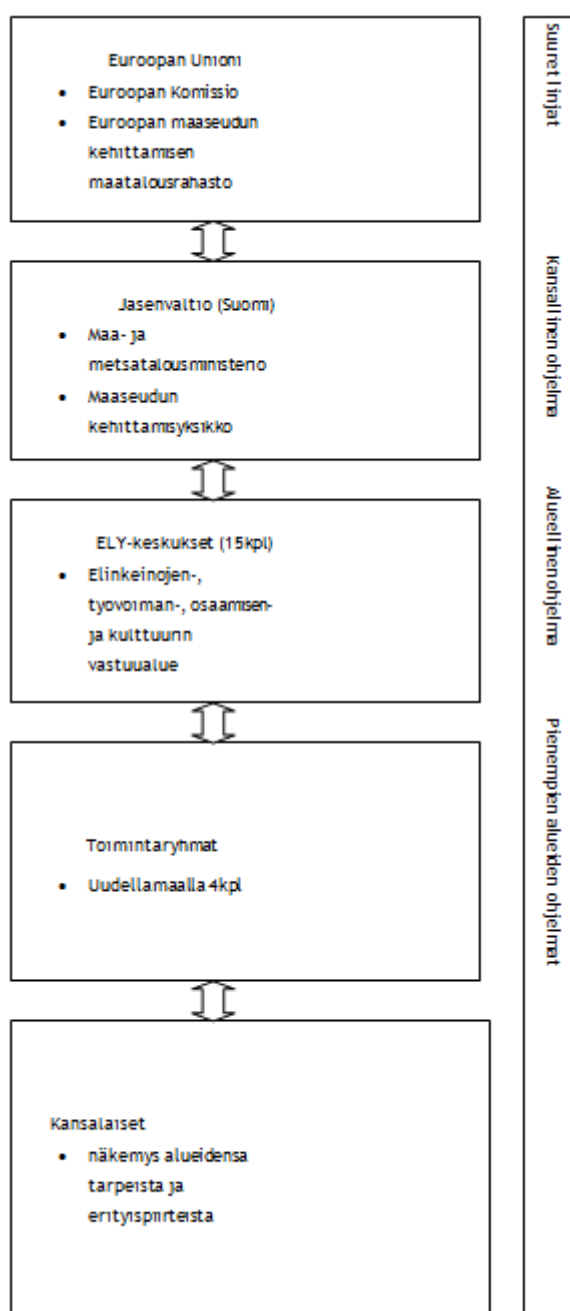
Maaseudun kehittämisestä vastaa Euroopan Unionin maaseuturahasto (Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto). Euroopan Komission kautta koko unionin alueen suuret linjat ilmoitetaan jäsenvaltioille, joiden maa- ja metsätalousministeriöt vastaavat kansallisen ohjelman muodostamisesta. Suomessa kansalliset ohjelmat ovat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma sekä Ahvenanmaan kehittämisohjelma. Kansallinen ohjelma puolestaan koostetaan Suomessa 15 ELY-keskuksen kunkin tekemästä alueellisesta ohjelmasta, jossa käsitellään kunkin alueen erityispiirteitä sekä kehittämisen painopisteitä. ELY-keskukset käsittelevät alueiden hankkeiden ja yritysten tukihakemukset sekä neuvovat tukien hakemisessa.

ELY-keskukset muodostettiin vuonna 2010 sitä edeltäneistä Työ- ja elinkeinokeskuksista ja ympäristö- sekä liikennevirastosta ja ne jakautuvat kolmeen vastuualueeseen, joista elinkeinojen-, työvoiman-, osaamisen- ja kulttuurin vastuualue laatii alueellisen maaseutustrategian. Kyseisen vastuualueen päävastuita ovat muun muassa: yritysten neuvonta-, rahoitus- ja tukipalvelut, elinkeinoelämän ja innovaatioympäristön kehittäminen, alueellinen elinkeino- ja työvoimapolitiikka, maatilatalouden ja maaseutuelinkeinojen kehittäminen ja rakennerrahastotehtävät. (Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri 2013)

ELY-keskusalueiden sisällä toimivat toimintaryhmät tekevät vielä oman, pienemmän alueensa alueellisen ohjelman. Uudellamaalla toimii neljä toimintaryhmää: Eteläisen maaseudun osajat EMO ry. (toimii osittain myös Kanta-Hämeen puolella), Maaseudun kehittämissyhdystys SILMU ry. (toimii myös Kymenlaakson puolella), Pomoväst rf. ja Ykkösakseli ry. (toimii osittain myös Varsinais-Suomen puolella). (Ohjelman toteuttajat ja yhteistyökumppanit 2013) Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihanke toimii sekä ELY-keskuksen ja toimintaryhmien kautta sekä itsenäisesti kansalaisten näkemysten saavuttamiseksi. Hanke myös kokoaa ELY-keskuksen ja toimintaryhmien kuulemien tahojen mielipiteet. (Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihanke; hankesuunnitelma 2012, 3)

Muita maaseudun kehittämiseen vaikuttavia tahoja Suomessa ovat Maaseutuvirasto (Mavi), joka vastaa tukien maksatuksesta, tarkastuksesta ja valvonnasta sekä tuottaja- ja neuvontaorganisaatiot, yrittäjäyhteisöt ja yhdistykset. (Ohjelman toteuttajat ja yhteistyökumppanit 2013)





Kuvio 1: Maaseudun kehittäminen Euroopan Unionissa

## 2.1 Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman arviointi

Ohjelmaa arvioidaan koko ohjelmakauden ajan tarkkailemalla ohjelman vaikuttavuutta, onnistumista, tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Ohjelman toimenpiteitä ja toteutusta tarkastellaan verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnissa pohditaan toimintaympäristön muutoksia ja sitä, voidaanko samantapaisella ohjelmalla kehittää maaseutua myös tulevilla ohjelmakausilla. (Ohjelman arviointi 2013)

Koko Suomen kehittämistyötä arvioi Suomen Aluetutkimus FAR:n ohjaama arviointikonsortio, joka koostuu Pellervon Aluetutkimus PTT:stä, Oulun yliopiston Lönnrot-instituutista sekä Jyväskylän yliopiston ympäristötutkimuskeskuksesta. Pääasiallinen aineisto muodostuu seuranta-tiedoista (IACS, Hanke2007 ja Rahtu-järjestelmät), muista tilastoista ja selvityksistä (kuten Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeen loppuraportista) sekä toimeenpanevalle hallinnolle tehdyistä kyselyistä ja haastatteluista. (Ohjelman arviointi 2013)

## 2.2 Kehittämistä ohjaavat säädökset, strategiat ja asetukset

Euroopan Unionin jäsenmaiden laatimat kansalliset maaseudun kehittämisohjelmat rahoitetaan Euroopan maaseudun kehittämisrahastosta. Se on tarkoitettu maaseudun kehittämistyölle, joka on osa unionin yhteistä maatalouspolitiikkaa. (Ohjelmakautta 2007-2013 koskevia säädöksiä 2013)

12.10.2011 Euroopan Komission maaseutuasetuksessa komissio on linjannut maaseuturahaston tehtäviä. 6.10.2011 asetetuissa kolmessa tavoitteessa maaseudun kehittämisessä tulee edistää maaseudun kilpailukykyä, luonnonvarojen kestäväää käyttöä sekä maaseutualueiden tasapainoista alueellista kehitystä. (Komission ehdotus maaseutuasetukseksi 12.10.2011.)

## 2.3 Eurooppa 2020 -strategia

Eurooppa 2020-strategia on kasvustrategia ohjelmakaudelle 2014-2020. Sen viisi päätavoitetta ovat työllisyyden kasvu, tutkimus- ja kehitystoiminnan lisääminen, ilmastonmuutoksen ehkäisy sekä kestävä energiapolitiikka, koulutustason nostaminen ja köyhyyden sekä sosiaalisen syrjäytymisen torjuminen. Näistä viidestä päätavoitteesta kullekin jäsenvaltiolle on määritelty omat strategiset tavoitteet vuodelle 2020. Suomessa tämä tarkoittaa Euroopan Unionin suositusten mukaan taloudellisen aseman pitämistä. Lisäksi Suomessa tulee löytää uusia keinoja julkisen talouden menojen kiristämiseksi sekä nuoris- ja pitkäaikaistyöttömyyden karsimiseksi. (Valtiovarainministeriö 2012; Eurooppa 2020-strategia; Suomen kansallinen ohjelma; kevät 2012, 35) Alueellisessa kehittämisessä Eurooppa 2020-strategia toimii viitekehysenä alueellisten ohjelmien tavoitteisiin.

## 2.4 Uudenmaan maaseutustrategia 2007-2013

Uudenmaan maaseutustrategia on osa Uudenmaan maaseutuohjelmaa vuosille 2007-2013. Siinä määriteltyjä visiota sekä strategisia päämääriä arvioitiin Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeessa. Strategisia päämääriä ovat elinvoimainen ja monipuolinen elinkeinotoiminta, elämisen laadun ja hyvinvoinnin parantaminen sekä monipuolinen kehittäjäverkosto. Visiona oli vireä, kaksikielinen maaseutu, joka hyödyntää hyvää sijaintiansa pääkaupungin

läheisyydessä. Uudenmaan maaseutustrategian yleistavoitteet pohjautuvat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaan 2007-2013 ja ne ovat: maa- ja metsätalouden kilpailukyvyyn parantaminen, ympäristön ja maaseudun tilan parantaminen, maaseutualueiden elämänlaatu ja maaseudun elinkeinoelämän monipuolistaminen sekä LEADER-toiminta. Ohjelman tavoitteita seurataan säännöllisin väliajoin toistuvissa Maaseutujaoston kokouksissa sekä toiminnasta tehdään myös väli- ja jälkiarviointi. (Uudenmaan TE-keskus 2006, 18-22)

### 3 Strategiaprosessi

Kuten kuviossa 1 on esitetty, strategiaprosessi on kaksisuuntaista toimintaa, joka toteutetaan alhaalta ylöspäin lähtevänä ja kootaan ohjatusti ylhäältä alaspäin. Toiminta on jatkuvaa kehittämistä, jossa tekeminen ja kehittäminen tapahtuvat yhtä aikaa, muutosta tapahtuu jatkuvasti eikä muutos näin ollen vallankumoustyypisestään nopeasti tapahtuvaa. (Ala-Mutka 2008, 67-69). Toisaalta strategiaprosessi voidaan kuvata myös kehämäisenä toimintana (kuvio 2.)

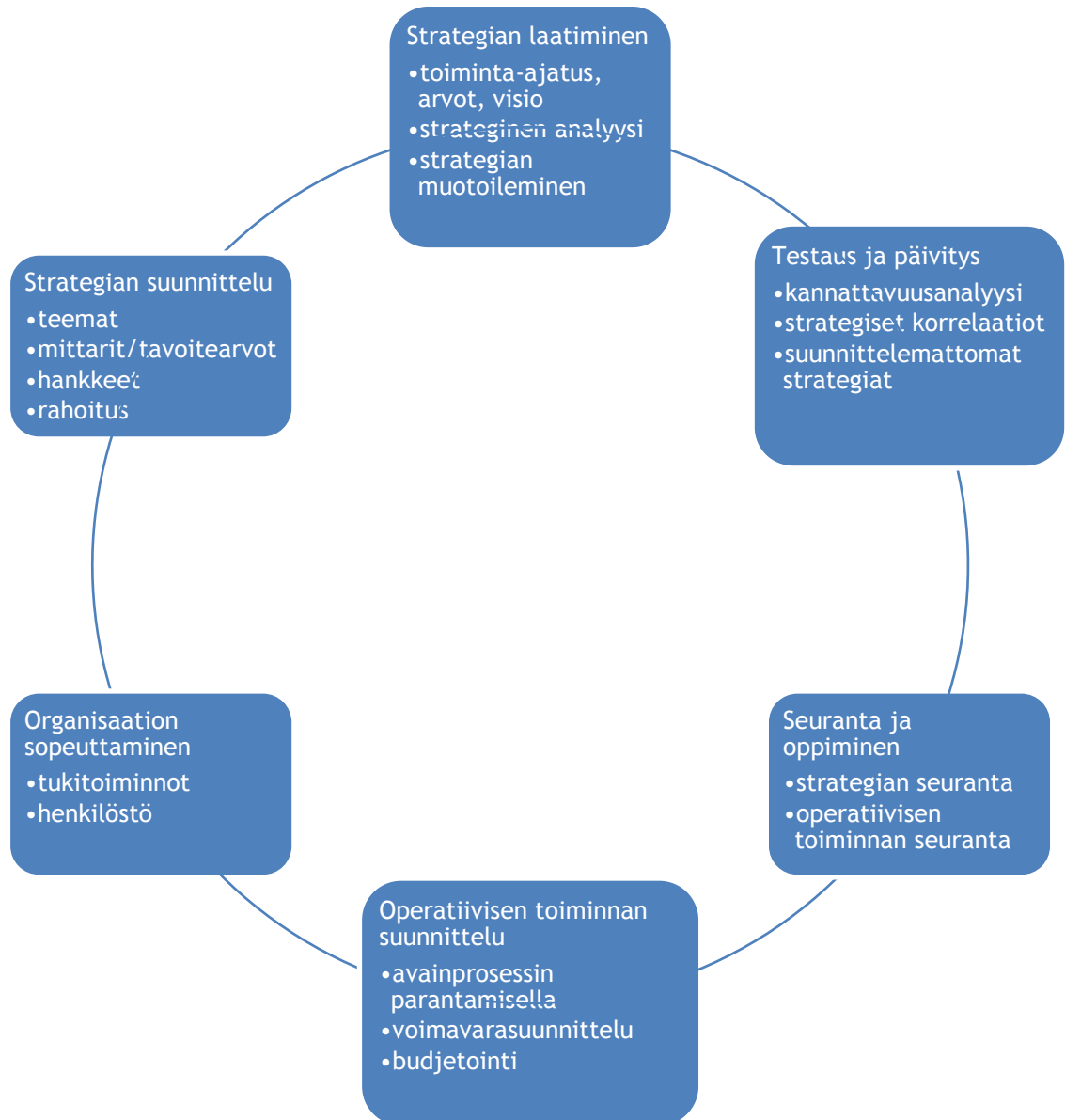
Strategiatyö on yhdistelmä abstraktia ajattelua ja konkreettisia toimia, jotka liittyvät menneeseen, tulevaan ja mahdolliseen. Karlöfin (2004, 33) luomassa mallissa strategiaprosessi jakaantuu kuuteen osa-alueeseen, joiden tehtävänä on taata strategiatyön pysyminen jatkuvana prosessina. Karlöfin malli korostaa oikeudenmukaista prosessia ja tiedonsaantia eli näin ollen sopii maaseudun osallistavaan kehittämistyöhön. Kaplanin ja Nortonin mallissa (2009, 23) strategiaprosessin kuusi vaihetta jaetaan seuraavasti;

1. Strategian laatiminen
2. Strategian suunnittelu
3. Organisaation sopeuttaminen
4. Operatiivisen toiminnan suunnittelu
5. Seuranta ja oppiminen
6. Testaus ja päivitys

Prosessin neljännessä ja viidennessä strategia toteutetaan, ja se näkyy organisaation sisäisissä prosesseissa sekä hankkeissa. Karlöfin (2009, 33) malli mukailee Kaplanin ja Nortonin mallia hieman yksinkertaisemmin ja sen kuusi osa-alueita ovat:

1. Edellytykset, menneisyys ja nykytilanne
2. Tulevaisuus ja mahdollisuudet
3. Tietoperusta ja oletukset
4. Strategiset pyrkimykset ja päätökset
5. Aktivointi ja muutokset
6. Seuranta ja jatkuvuus.

Maaseudun kehittämistyössä Karlöfin malli on kuitenkin käytännöllisempi, sillä Kaplanin ja Nortonin malli perustuu vahvasti erilaisten tuloskorttien ja suoritusmittareiden käyttöön, joilla analysoidaan esimerkiksi myyntiä ja asiakkaiden käyttäytymistä.



Kuvio 2: Strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä yksinkertaistusti Kaplanin ja Nortonin (2009, 23) laatiman kuvion pohjalta

### 3.1 Strategiaprosessin vaiheet

Strategiaprosessi alkaa strategian laadinnalla (Kaplan & Norton 2009, 25). Tässä vaiheessa määritellään organisaation toiminta-ajatus, toimintaa ohjaavat arvot sekä pyrkimykset tulevaisuudessa (visio). Vaikka sekä Karlöfin että Kaplanin ja Nortonin mallit onkin suunniteltu lähinnä yrityksille, voi niitä osittain soveltaa myös maaseutustrategian luomiseen. Esimerkiksi edellytyksien, menneisyyden ja nykytilanteen analyysissa käytetään vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien käsittelyyn tarkoitettua SWOT-analyysiä. Toisaalta myös liikeidean analyysiä voi hyödyntää, sillä siinä mietitään yrityksen (maaseudun kehittämisessä alueen) mahdollisuuksia vastata asiakkailta tulevaan kysyntään sekä pohditaan sitä, miten voidaan erottua kilpailijoista. Maaseudun kehittämisessä tämä tarkoittaa Uudenmaan erottumista muista Suomen maakunnista sekä Suomen erottumista muista Euroopan Unionin valtioista.

Kun alueen edellytykset, menneisyys ja nykytila tiedetään, voidaan näiden pohjalta luoda visio eli tahtotila. Vision ideana on mm. yhdistää ihmisiä, tukea päätöksentekoa ja helpottaa viestintää organisaation sisällä. Visiotyöskentelystä maaseudun kehittämisessä yleensä käytetään skenaariosuunnittelua, jossa muodostetaan ensin yhteinen näkemys menneestä, tulevaisuudesta ja lähtökohdista. (Karlöf 2004, 65) Tässä vaiheessa myös määritellään organisaation arvot, joita Kaplan ja Norton (2009, 25) kutsuvat ”organisaation toimintaa ohjaavaksi sisäiseksi kompassiksi”. Strategian suunnitteluvaiheessa tulee myös analysoida edellisen strategian laatimisprosessin jälkeen tapahtuneita suuria muutoksia ja käydä läpi kolme osa-alueita: ulkoinen toimintaympäristö, joka koostuu poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista, ympäristöllisistä, teknologisista ja juridisista tekijöistä. Sisäiseen toimintaympäristöön sisältyvät inhimillinen pääoma, teknologian hyödyntäminen ja innovaatiot. Lopuksi arvioidaan nykystrategian edistyminen. Myös näitä voidaan analysoida SWOT-analyysillä. (Kaplan & Norton 2009, 25.)

Strategiaprosessissa on syytä miettiä, mihin oletuksiin siihen liittyvät päätökset pohjautuvat, mitä tietoja sen pohjalla oli käytettävissä ja mitä tietoja tulisi vielä hankkia. Maaseudun kehittämisessä on oletuksia, jotka perustuvat paitsi tietoon myös kokemuspohjaisiin oletuksiin, näistä esimerkkinä trendien kuten luomu- ja lähiruuan suosion kasvu. Monesti tietoja joutuu etsimään organisaation ulkopuolella tehdyistä tutkimuksista ja selvityksistä kuten Tilastokeskuksesta. Lisäksi tietoa pitäisi hankkia, ja tätä varten perustetaan hankkeita kuten esimerkiksi Uudenmaan maaseudun kehittämisen nykytilan arviointihanke, jossa selvitetään alueen toimijoiden näkemyksiä. (Karlöf 2004, 82-83)

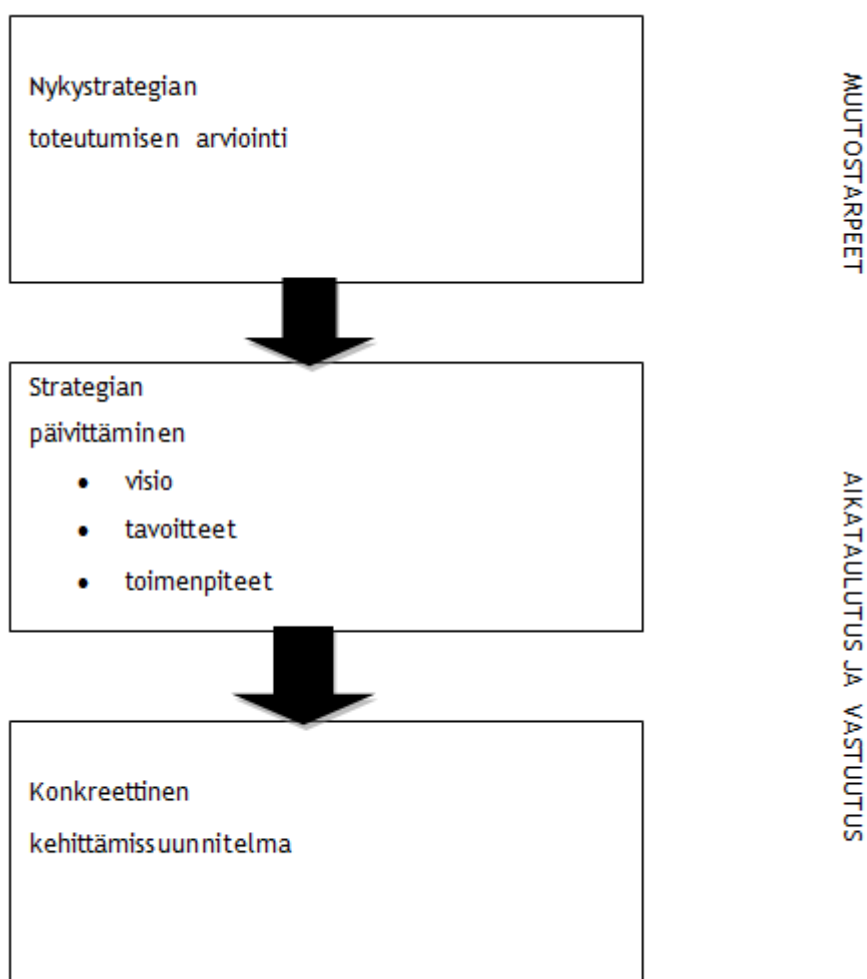
Strategiaan liittyvissä päätöksissä tulee ottaa huomioon, ettei kyse ole vain yhdestä päätöksestä ja linjasta vaan useasta toimintavaihtoehdosta, jotka on laitettava tärkeysjärjestykseen. Karlöfin (2004, 90) mukaan strategisista pyrkimyksistä päättäminen ei ole pelkästään

valintaa vaan oikeastaan karsintaa. Tässä vaiheessa käytetään useita priorisointimenetelmiä yksimielisyyden saavuttamiseksi ja tässäkin vaiheessa osallistaminen on tärkeää. Osallistamistapoja käsitellään kappaleessa 4.3.

Aktivointi ja muutos -vaiheessa luodaan mitattavia tavoitteita ja konkreettisia toimintasuunnitelmia strategisten pyrkimysten tueksi. Karlöf (2004, 103) suosittelee tavoitteiden mittamiseen SMART-menetelmää (specific, measurable, attainable, realistic, tangible), jossa tavoitteen tulee olla täsmällinen, mitattava, saavutettavissa, realistinen sekä konkreettinen ja ymmärrettävä. Maaseudun kehittämistyössä tavoitteet ja niiden mittarit määrittelevät Maa- ja metsätalousministeriö sekä Euroopan Unioni.

Toisin kuin yritysmaailmassa, maaseudun kehittämisessä strategian seuranta ja jatkuvuus on taattua ohjelmakausijaon ansiosta. Strategiaa tulee päivittää muutosten mukaan, arvioida pitävätkö strategian alussa olleet oletukset ja edellytykset edelleen paikkaansa ja tämän myötä muuttaa strategisia pyrkimyksiä uusiin ja poistaa vanhentuneita pyrkimyksiä. (Karlöf 2004, 115-117)

Strategian seuranta ja jatkuvuutta kuvataan kuviossa 2. Ensimmäisessä kohdassa arvioidaan päätetyillä mittareilla kuinka nykystrategian tavoitteet ovat täyttyneet ja miten ohjelma on toiminut eli selvitetään strategian muutostarpeet. Sen jälkeen strategiassa aiemmin määritelty visio, tavoitteet ja toimenpiteet päivitetään vastaamaan nykytilannetta. Visio, tavoitteet ja toimenpiteet kootaan yhdessä uuden aikataulun ja vastuutuksen kanssa konkreettiseksi kehittämishajelmaksi. (Helsingin kaupunki 2013)



Kuvio 3: Strategian arviointi- ja päivittämisprosessi. (Helsingin kaupunki 2013.)

Uudenmaan maaseudun kehittämistyössä strategiaprosessi käydään läpi tasaisin väliajoin, noin kuuden vuoden välein. Uudenmaan maaseudun kehittämisen arviointihankkeen vastuualueena oli arvioida nykystrategian toteutumista sekä muodostaa niistä visio-, tavoite- ja toimenpide-ehdotus, josta Uudenmaan ELY-keskus muodostaa strategian sekä alueen konkreettisen kehittämissuunnitelman, jossa määritellään rahoituksen suuntaviivat.

#### 4 Osallistava suunnittelu

Osallistava suunnittelu, jonka yhteydessä käytetään myös nimikkeitä vuorovaikutteinen suunnittelu, osallistuva suunnittelu ja yhteissuunnittelu, on osa kehittämistyötä, jossa tuotteen tai palvelun nykyiset, tulevat tai mahdolliset käyttäjät aktivoidaan osallistumaan suunnittelutyöhön. Monesti osallistava suunnittelu on osa tuotekehitystä mutta sen kautta voidaan kehittää myös muita toimintoja, kuten esimerkiksi maaseudun kehittämistyötä ja siihen liittyvää rahoitusta. (Hara 2012, 3.)

Osallistaminen on osallistumisen rinnakkaistoiminto, jossa hallinto toimii siten, että kansalaisten on mahdollista osallistua (Sanasto 2013.) Osallistaminen on ennen kaikkea kysymistä ja kuuntelemista, jossa eri toimijat analysoidaan ja heitä osallistetaan eri menetelmillä. (Kivipelto 2008, 24.) Ydinkysymyksiä ovat osallistamisen kohteet, miksi juuri heitä osallistetaan, milloin osallistaminen järjestetään ja ennen kaikkea miten se järjestetään (Sipilä 2006, 23). Osallistamisessa tärkeää on tehdä se toimijoille mahdollisimman helpoksi eli sen tulee tapahtua siellä, missä toimijat luonnollisesti asioivat, Uudenmaan maaseudun tapauksessa lähinnä Internetissä sekä tapahtumissa, joihin toimijat muutenkin osallistuvat (Kivipelto 2008, 24.)

Tärkeintä osallistamisessa on dialogiksi, jossa toimijat perustelevat ja vertailevat näkökantojaan ottamalla kaikki huomioon ja yrittämättä väkisin taivuttaa muita omalle kannalleen (monologinen dialogi). Tämä perustuu Gubnin ja Lincolnin vuonna 1989 esittelemään ”neljännen sukupolven arviointiin”, jossa pyritään ennen kaikkea pääsemään yhteisymmärrykseen sekä kehittämään yksilöllisiä näkökantoja (Kivipelto 2008, 24). Osallistamisessa ei kuitenkaan kysytä pelkästään, mitä osallistujat haluavat, sillä Mooren (2008) mielestä haluaminen on monesti vain menneiden muistelua eikä niinkään tulevaisuuden tarpeiden analysointia.

##### 4.1 Osallistamisen edut ja haasteet

Kaikessa osallistamisessa pyritään Kivipellon (2008, 24) mukaan tukemaan demokratiaa, tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, vapautta ja elämän edistämistä. Osallistuminen julkiseen päätöksentekoon onkin Suomen Perustuslain (PL 731/199) mukaan jokaisen kansalaisen oikeus. Moore (2008) täsmentää osallistamisen olevan tärkeää myös siksi, että siinä luodaan kumppanuuksia ja tunnustetaan sekä tiedostetaan käytettävissä olevia resursseja. Osallistavan suunnittelun hyvänä erityisenä etuna on, että toimijoiden välisiä erimielisyyksiä voidaan selvittää jo suunnitteluvaiheessa, sillä jo päätettyä asiaa on vaikea muuttaa. Lisäksi osallistamalla toimijoita vältetään päällekkäisten palveluiden luomista ja parannetaan olemassa olevien palveluiden laatua. Ihanteellisena lopputuloksena löydetään uusia toimintatapoja ja -malleja kehittämistyöhön (Kivipelto 2008, 24).



Haasteena osallistamisessa on, että se usein koskee vain yhtä tapahtumaa eikä isompaa prosessia eikä se myöskään perustu tarkkaan tehtyihin analyyseihin (Aaltonen, 9.) Osallistamiseen liittyvä vuorovaikutus toimijoiden välillä hidastaa suunnitteluprosessia, jolloin toimintaympäristö saattaa muuttua ennen kuin käytännön toimiin päästään (Staffans & Väyrynen 2009, ks. Hara 2012, 4). Suunnittelussa ongelmallista on myös se, ettei osallistujien kanta ole välttämättä kaikkien näkemys vaan pelkästään kaikista äänekkäimpien toimijoiden mielipide. (Staffans 2004; 26-27; ks. Hara 2012, 5)

## 4.2 Osallistamisen suunnittelu

Osallistamisen suunnittelussa avainasemassa on fasilitaattori, jonka tehtävänä on sitouttaa osallistajat ja ottamaan vastuuta tavoitteista. Fasilitointi ja fasilitaattori ovat saaneet nimensä latinan kielen sanasta *facilis* eli helppo. Fasilitaattorin tehtävä onkin helpottaa ryhmäprosessien toimintaa ja fasilitaattoria tarvitaan kun ryhmällä on jo ongelman ratkaisuun tarvittava tieto (Kantojärvi 2012, 8-11) Fasilitaattorin kanssa yhteistyössä työskentelevä asiantuntija on vastuussa prosessin asiasisällöstä, kun taas fasilitaattori hyödyntää osallistujien osaamista ja kehittää sen kautta prosessia eteenpäin. Fasilitaattori ohjaa prosessia, keskustelee, esittää kysymyksiä sekä etsii konsepteja. Karlöfin (2004, 126) mukaan fasilitaattorin tärkeimmät viisi tehtävää ovat: ohjata prosessia, olla keskustelukumppani, esittää kysymyksiä, etsiä erilaisia konsepteja sekä varmistaa laatu. Kantojärvi (2012, 38) korostaa, että fasilitaattorin tulee olla neutraali osapuoli, joka ei kritisoi, arvota ideoita tai päätä asioista. Tämän hän perustelee sillä, että osaamisen jakamista tai uusia ideoita ei synny, mikäli vain yksi puhuu keskustelutilaisuudessa. Kuitenkin fasilitaattorin asenne vaikuttaa ryhmätilanteessa. Positiivisella ja kannustavalla asenteella fasilitaattori motivoi osallistujia keskustelemaan.

Pystyäkseen täyttämään tehtävänsä fasilitaattorilla täytyy olla kyky hahmottaa tilannetta sekä ulkopuolisena tarkkailijana että keskustelun osallistujana. Keskustelussa fasilitaattorin tulee kuitenkin olla osallistujia ns. ”askeleen edellä” eli samaan aikaan kyetä ajattelemaan käynnissä olevaa työvaihetta sekä seuraavia vaiheita että prosessia kokonaisuutena. Tämän lisäksi fasilitaattorin tulee osata herättää keskustelua, jopa provosoida osallistujia ja lopuksi tiivistää keskustelun tuloksista selkeitä linjoja. (Karlöf 2004, 126) Fasilitaattori on ensisijaisesti aktiivinen kuuntelija, joka avoimien kysymysten kautta selkeyttää ja kiteyttää keskustelussa esiin tulleet ideat.

Aloittaessa osallistamisen suunnittelua on mietittävä, mikä on kunkin sidosryhmän motiivi ja tarve osallistua. Esimerkiksi Sipilän Kuntaliitolle tekemän selvityksen (2006, 22) mukaan kuntalaiset osallistuvat kehittämiseen saadakseen todellisia vaikuttamismahdollisuuksia, lisää tietoa sekä siksi, että he haluavat tehdä yhdessä asioita. Toikko ja Rantanen (2009, 89) tiivistävät osallistajan roolin mahdollistajana, kun taas osallistuja on mahdollisuuden käyttäjä. Si-

pilä (2006, 22) toteaa, että suunnittelijan eli osallistajan tehtävä on edistää yhteisen näkemyksen löytymistä sekä etsiä asioita, joista voidaan olla yhtä mieltä. Osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä analysoidaan CLEAR-mallilla (Can do, like to, enabled to, asked to, responded to).

Koska kyseessä on julkishallintoon vaikuttava arviointi, osallistaminen on responded to- tekijällä eli toimijoihin otetaan yhteyttä ja heiltä kysytään näkemyksiä asioihin (Lowndes & Pratchett 2013.)

Osallistumiseen vaikuttavat tekijät	Miten toimii	Tavoite
Can do (voidaan osallistua)	Ihmisten yksilölliset resurssit vaikuttavat osallistumiseen	Kykyjen kehittäminen
Like to (halutaan osallistua)	Osallistuminen vaatii osallisen olemisen tunteen	Tunne yhteisön olemassaolosta, kansalaistoiminnan sitoumukset, kansalaisuus
Enabled to (mahdollista osallistua)	Ryhmien muodostamat käsitkset joko mahdollistavat tai estävät osallistumisen	Ryhmien ja organisaatioiden muodostaminen niin, että osallistuminen on niiden kautta helppoa
Asked to (pyydetään osallistumaan)	Aktivoimisella osallistumaan voi olla suuri merkitys	Monipuoliset, sitouttavat ja refleksiiviset julkisen osallistumisen järjestelmät
Responded to (osallistumiseen vastataan)	Ihmiset sanovat vastaavansa, jos heiltä kysytään	Julkishallinnon järjestelmä, jolla reagoidaan osallistumiseen

Taulukko 1: CLEAR-malli (Lowndes & Pratchett 2013.)

Suomessa osallistava suunnittelu on tullut erityisesti esille kyläsuunnittelussa, ja osallistamistapoja on testattu Pohjois-Pohjanmaalla Asu kylässä! -hankkeessa vuosina 2002-2004. Eri osallistamistapojen vaikuttavuuteen vaikutti ulkoiset tekijät, kuten suunnittelutila, ajankohta ja vuorovaikutus. Lisäksi osallistujien määrä ja keskinäiset suhteet vaikuttivat osallistumiseen. (Kuikka 2004, 2-4) Ennen työpajojen alkua onkin syytä miettiä ja selkeyttää, mikä on työpajan tarkoitus ja sen tavoitteet. Osallistujille on myös hyvä selvittää, paljonko työpajaan on varattu aikaa. Koska osallistujien vuorovaikutuksella on suuri vaikutus työpajan onnistumiseen, on syytä miettiä keitä osallistujat ovat ja tuntevatko he toisiaan. (Kantojärvi 2009, 45)

Strategiaprosessiin liittyvässä osallistamisessa pohditaan, tehdäänkö kuuleminen alueellisesti vai projektikohtaisesti (taulukko 1.). Maaseudun kehittämisessä käytetty osallistumismenetelmä on yhdistelmä kumpaakin, sillä kuuleminen hoidetaan alueellisesti, mutta toteutetaan

projektina. Yhdistämisessä hyvänä puolena on se, että osallistujat saadaan houkuteltua mukaan uutuudenviehätyksellä mutta myös voidaan varmistaa asian pysyminen esillä myös projektin loppumisen jälkeen. (Sipilä 2006, 22)

Alueellinen osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteydenpito helppoa</li> <li>• osallistumisen kohdentaminen oikein ja sitä kautta tuloksellisuus</li> <li>• jatkuva seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei välttämättä herätä kiinnostusta</li> <li>• ei saa uusia osallistujia</li> <li>• tehdään alueen tai asukkaiden nimissä ilman taetta edustavuudesta</li> <li>• asukkaat eivät koe omakseen</li> <li>• hallinto ei sitoudu</li> </ul>
Projektikohtainen osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uutuusarvo; herättää innostusta, tuo uusia osallistujia ja ideoita</li> <li>• tehokkuus yksittäisissä asioissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usein päällekkäistä työtä</li> <li>• irtonaisuus muusta alueen kehittämisestä</li> <li>• ei tue osallistumista pitkäjänteisesti</li> <li>• asia voi hautautua projektin päätyttyä</li> </ul>

Taulukko 2: Alueellinen ja projektikohtainen osallistuminen (Sipilä 2006, 2)

#### 4.3 Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä, ongelmavaiheessa, kartoitetaan aiheen ongelmakohdat, jotka tulevaisuusverstaan fasilitaattori jäsentää esimerkiksi aihepiireittäin. Jäsenneyistä ongelmakohdista osallistujat valitsevat esimerkiksi äänestämällä tärkeimmät kohdat. Seuraavassa vaiheessa osallistujat keksivät luovia ideoita ongelmien ratkaisemiseen. Tässä kohtaa ideat voivat olla hyvinkin viljejä, eikä niitä rajoiteta. Ratkaisumallien pohjalta ryhmät luovat ratkaisusuunnitelmia. Lopuksi todellistamisvaiheessa osallistujat arvioivat kriittisesti toisessa vaiheessa esitettyjä ratkaisumalleja ja verrataan niitä muulla tehtyihin ratkaisuihin. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, jotka voidaan ottaa heti käyttöön.

Tulevaisuusverstaan järjestämisessä täytyy huomioida aika sekä paikka. Aiheen on myös oltava kiinnostava ja ajankohtainen osallistujien kannalta. Koska tulevaisuusverstaaseen on tarkoitus kutsua kymmeniä ihmisiä, on tilan oltava väljä. (Kuikka 2004, 8-9)

#### 4.4 Learning Café

Learning Café eli oppimiskahvila on ideointi ja oppimismenetelmä, jossa osallistujat työskentelevät n. 4-5 hengen ryhmissä. Tavoitteena on mahdollisimman dialoginen keskustelu, jossa jokainen osallistuja voi ilmaista mielipiteensä avoimesti. Menetelmä sopii erityisesti tapaamiin, joissa on vähintään 12 osallistujaa, kuten esimerkiksi Capful Oy:n järjestämässä Maaseudun tulevaisuustyöpajassa oli. Käsiteltävän aiheen eri teemat ja niihin liittyvät kysymykset jaetaan pöytiin, joihin on jaettu paperiarkkeja ja valittu puheenjohtaja tai kirjuri tai molemmat. Ryhmässä paperilappuihin kirjoitetaan vapaasti ideoita ja noin 20-30 minuutin välein osallistujat vaihtavat toiseen pöytään, jossa keskustelua jatketaan puheenjohtajan kerrottua aiemman ryhmän keskustelun kulun. Lopussa kaikkien puheenjohtajat kertovat kaikkien ryhmien tulokset. (Learning Café eli oppimiskahvila 2013.)

#### 4.5 Aivoriihi

Aivoriihi toimii osittain samalla tavalla kuin tulevaisuusverstaskin, mutta siinä ongelma on yleensä määritelty jo ennen aivoriihen aloitusta. Alussa ryhmälle esitetäänkin ratkaistava ongelma, johon ryhmän jäsenet keksivät ratkaisuehdotuksia, jotka saavat olla hyvin mielikuvituksekkaita. Noin 5-10 minuuttia kestäneen ideointivaiheen jälkeen kirjuri kertoo ideat ja aloitetaan karsintavaihe, jossa ideoita käydään kriittisesti läpi ja mahdollisesti yhdistetään keskenään. (Ideointimenetelmiä: Aivoriihi 2013.)

#### 4.6 Haastattelu

Haastattelu on kenties tavallisin kvalitatiivisen tiedon hankintametodi. Yleensä haastattelu nähdään keinona saada arvokasta tietoa ja näkökulmia. Haastattelu on parhaimmillaan läpileikkaus jopa vastaajan persoonasta mutta myös kokemuksista, tunteista ja havainnoista, joten kysymyksen asettelu on vaikeaa ja aikaa vievää. Haastattelijan täytyy myös osata tulkata haastatteluista saatua materiaalia niin, ettei vastaaja vain seuraa totuttua kaavaa tai roolia. Tämän vuoksi seuraavissa kappaleissa ei käsitellä strukturoituja kyselylomakehaastatteluja, vaan mahdollisimman vapaamuotoisia ja kevyesti ohjattuja haastattelumuotoja. (Alvesson & Deetz 2000, 215-217)

Teemahaastattelussa osallistujat keskustelevat vapaasti mutta kuitenkin niin, että sillä toteutetaan ennalta määrättyä tarkoitusta. Ennen haastattelua on määritelty asia- ja tutkimuson-

gelma. Erityisen tärkeää teemahaastattelun suunnittelussa on haastateltavien valinta, sillä toisin kuin lomakkeiden ja kyselyiden teossa, vastaajien määrä on pieni eikä tuloksia voi yleistää suoraan johonkin perusjoukkoon. Sen sijaan haastattelun tekijän on löydettävä haastateltavista yleisemmällä tasolla toimivia tulkintoja. Vaarana haastatteluissa on se, että haastattelutavat alkavat johtaa keskustelua liikaa ja näin saadut haastattelumateriaalit eivät ole helposti verrattavissa toisiinsa. (Teemahaastattelu 2013)

Ryhmähaastattelussa käytetään hyväksi ryhädynamiikkaa, jonka kautta haastateltavat ovat tilanteessa vapautuneempia kuin kohdatessaan haastattelijan kasvotusten. Haastattelijan tehtävänä on yleensä observoida tilannetta ja tehdä muistiinpanoja sekä koota haastateltavien näkemyksiä. Ryhmähaastattelussa on löysästi strukturoitu teema, jonka kautta pyritään selvittämään haastateltavien kokemuksia ja asenteita. Onnistuneessa haastattelussa osallistujat voivat vaihtaa ja kuunnella toistensa näkemyksiä ja muodostaa näiden pohjalta uusia ajatuksia. Yleensä ryhmähaastattelut kestävät tunnista kahteen ja toimivin osallistujamäärä kuudesta kahdeksaan. (Anttila 2007, 126)

#### 4.7 Kestävän kehityksen suunnittelukortit

Walesissa on kehitetty Sustainability Tool, jonka pohjalta Hara teki vuosina 2011-2012 kestävän kehityksen suunnittelukortit, joita käytetään Koulutuskeskus Salpauksen, Päijät-Hämeen kylät ry:n, Varsinais-Suomen kylät ry:n, Länsi-Uudenmaan kylät ry:n ja Hämeen kylät ry:n Kylä välittää-hankkeen tilaisuuksissa. Hara käänsi alkuperäiset suunnittelukortit ja sovelsi niiden sisällön suomalaiseen kyläsuunnitteluun sopivaksi. Kortit oli jaettu keltaisiin, sinisiin ja valkoisiin kortteihin, jotka koskivat eri teema-alueita kylien kehittämistyössä. Keltaisten korttien ajatuksena oli herättää yleistä keskustelua lainauksien, väittämien ja tilastotietojen pohjalta ja sinisten korttien keskustelua hyvistä käytännöistä, jotka oli esitetty esimerkkitapauksina korteissa. Valkoiset kortit sisälsivät muutaman avainsanan, joiden tarkoituksena oli varmistaa kaikkien näkökulmien ottaminen huomioon sekä tarkentaa toimenpiteiden suunnittelua. Vaikka Haran tekemät kortit, tai oikeastaan niiden prototyypit sillä kehittäminen jatkuu Kylä välittää-hankkeen toimesta edelleen, koskevat kestävää kehitystä, voidaan niitä käyttää muokattuna myös muussa kehittämistyössä. (Hara 2012, 19)

#### 4.8 Sähköinen kysely

Sähköiset kyselyt ovat edullinen tapa kuulla suurta joukkoa ja niillä voi kerätä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa. Ongelmana kuitenkin on, että ilman rekisteröitymis- tai nimilmoituspakkoa vastaajat voivat muokata tuloksia esimerkiksi vastaamalla useamman kerran ja näin ollen tieto ei välttämättä ole täysin luotettavaa. Sähköisissä kyselyissä kysymyksen asettelulla on erityistä sillä vastaaja ei ole suorassa vuorovaikutustilanteessa kysyjään, eikä näin ollen voi pyytää esimerkiksi tarkennusta kysymyksiin. Kysyjä ei myöskään voi esittää tarkentavia kysymyksiä vastausten pohjalta, ja näin ollen tieto voi jäädä vajavaiseksi tai vaikeasti analysoitavaksi. (Anttila 2007, 116)

#### 5 Osallistaminen Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeessa

Toukokuussa 2012 hankkeessa määriteltiin osallistettavat tahot yhdessä ELY-keskuksen ja toimintaryhmien edustajien kanssa. Tässä vaiheessa laadittiin myös osallistamissuunnitelma (liite 1), jossa määriteltiin kunkin sidosryhmän osallistamistapa sekä ajankohta. Analysoinnissa pohjana käytettiin kokouksen osallistujien kokemuksen mukana tullutta tietoa.

Sähköinen kysely luotiin hankkeen alussa tulevien teematyöpajojen ja puhelinhaastatteluiden tueksi (liite 2). Suomen- ja ruotsinkielinen kysely oli avoinna 21.5.-3.6. välisenä aikana. Kyselyä jaettiin Uudenmaan ELY-keskuksen, toimintaryhmien, Hämeen ammattikorkeakoulun Uusimaaseutu- ja Hevosyritys huippukuntoon -hankkeiden kautta. Muutamia kohteisiin kuten kolmannen sektorin yhdistyksiin kysely lähetettiin suoraan. Lähettämällä kysely vastaajille tutun kanavan kautta haettiin painavampaa huomioarvoa kyselylle.

Puhelinhaastattelut (liite 2) päätettiin toteuttaa pääasiallisesti kesäkuun aikana ennen kuntatyöntekijöiden kesälomien alkua. Osa haastatteluista ajoitettiin myös elokuun alkuun. Alun perin puhelinhaastattelut oli tarkoitus tehdä Adobe Connect Pron avulla, mutta teknisten ongelmien ilmettyä puhelin koettiin luotettavammaksi vaihtoehdoksi. Jos haastatteluissa olisi esimerkiksi ollut tarvetta näyttää vastaajille aiheeseen liittyvää pohja- tai lisämateriaalia, olisi Adobe Connect Pro ollut parempi vaihtoehto. Puhelinhaastattelut olivat pääasiallisesti työpari Marika Soinin vastuulla.

Teematyöpajat pidettiin elokuun aikana ja kutsut lähetettiin heinäkuussa. Lähiruoan ja matkailun teematyöpaja järjestettiin Kestävää liiketoimintaa lähiruoasta -hankkeen tapaamisen yhteydessä ja hevostalouden Hämeen ammattikorkeakoulun Uusimaaseutu-hankkeen tapaamisen yhteydessä. Toimeksiantajan toiveesta teematyöpajojen idea oli koota muutamia teema-alueen asiantuntijoita saman pöydän ääreen. Tavoite oli saada jokaiseen teematyöpajaan noin kahdeksan osallistujaa, joten suurien ryhmien osallistamistavat kuten tulevaisuusverstas,

Learning Café ja suunnittelupaja olivat poissuljettuja. Kaikkien teematyöpajojen runko oli yhdistelmä teemahaastattelua ja aivoriittä. Alussa osallistujat saivat vapaasti kertoa, miten he näkevät Uudenmaan maaseudun nykytilan ja sen erityispiirteet, vahvuudet ja heikkoudet. Tämän jälkeen ryhmässä alettiin käydä läpi ideoita ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Vetäjä koosti ideat taululle, minkä jälkeen osallistujat kommentoivat niitä. Lopuksi keskustelussa päätettiin vetäjän johdolla pääkehittämistarpeet sekä ratkaisuehdotukset (Liite 3.)

## 5.1 Strategiaprosessin toimenpiteet ja aikataulu

Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihanke alkoi huhtikuussa 2012. Osallistettavat tahot kartoitettiin huhti-toukokuussa laaditulla osallistamissuunnitelmalla. Sähköinen kysely tehtiin Capful Oy:n järjestämän Uudenmaan maaseudun tulevaisuustyöpajan pohjalta. Toukokuussa alkoi myös osallistamiseen vaadittavan teoriaosaamisen hankinta tutustumalla erilaisiin ryhmätyötapoihin. Kesä 2012 keskittyi käytännön toimiin, sähköisen kyselyn analysointiin, puhe- linhaastatteluihin ja teematyöpajoihin. Opinnäytetyön teoriakatsaus kulki samalla käytännön työn kanssa. Syksyllä 2012 hankkeen työt olivat valmiit ja opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi.

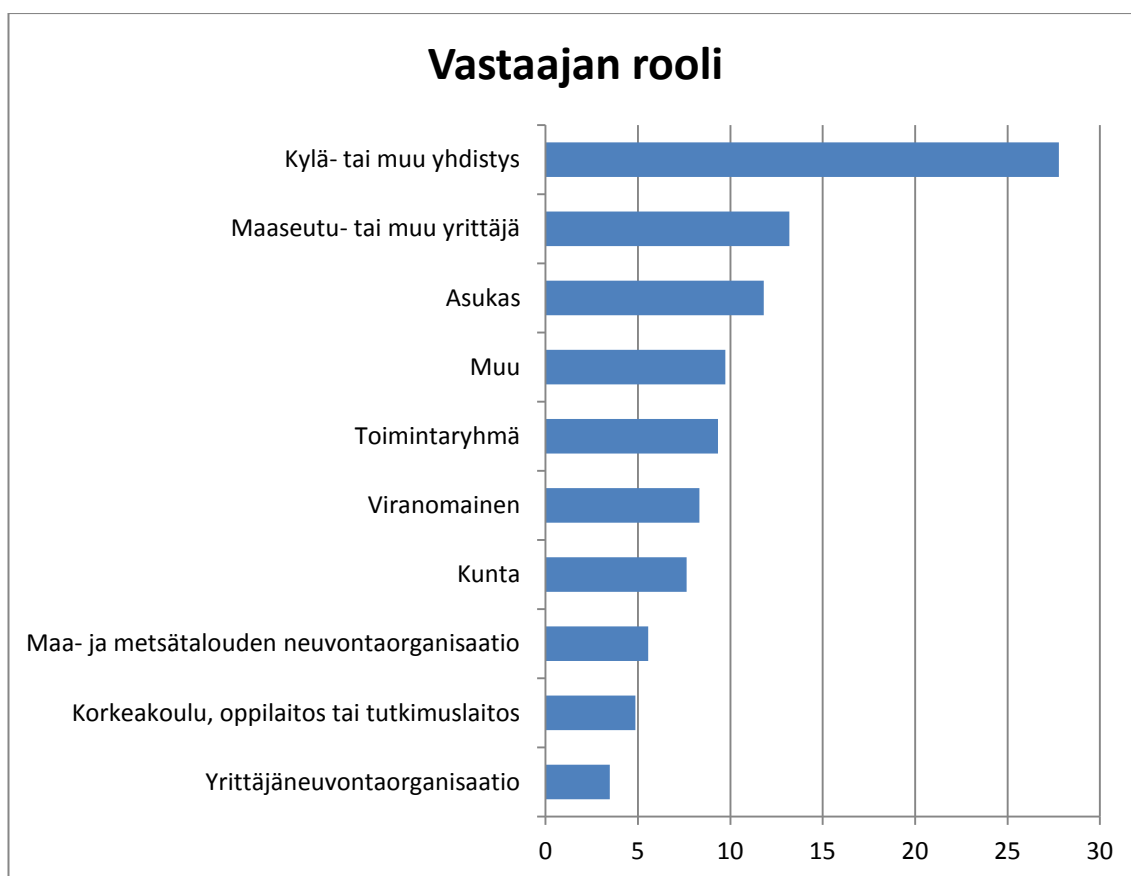
Toimenpide	Ajankohta	Lisätietoa
Uudenmaan maaseudun tulevaisuustyöpaja (järjestäjänä Capful Oy)	11.5.2012	osallistuminen
Osallistamistapojen suunnittelu	huhti-toukokuu	Teoriaan tutustuminen, osallistamissuunnitelman laatiminen
Sähköisen kyselyn laatiminen	huhti-toukokuu	
Sähköinen kysely avoinna	21.5.-4.6.2012	144 vastaajaa
Kuntien kuulemiskierros	kesä-elokuu	27 vastaajaa
Maaseutujaoston kokous	14.6.2012	Teemojen päättäminen
Tapaaminen Kestävää liiketoimintaa lähiruoasta-hankkeen (Laurea-ammattikorkeakoulu)kanssa	15.6.	4 osallistujaa
Uusiutuvan energian kuulemiskierros (teematyöpajan sijaan)	kesä-elokuu	13 vastaajaa
Lähiruoan ja matkailun teematyöpaja	15.8.	12 osallistujaa
Maatalouden ja luomun teematyöpaja	27.8.	4 osallistujaa
Hevostalouden teematyöpaja	28.8.	11 osallistujaa
Maaseutujaoston kokous	6.9.	Tulosten esittäminen
Vesistö- ja ympäristökokous	12.9.	3 osallistujaa

Taulukko 3: Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeen aikataulut (Soini & Lemola 2013, 6)



## 6 Tulokset

Yhteensä osallistamisen tuloksena saatiin 223 vastausta. Huomattavaa on kuitenkin, että sama vastaaja (esimerkiksi kunnan edustaja) on saattanut osallistua sekä kyselyyn että teematyöpajaan tai haastatteluun. Vastaajista 144 osallistui sähköiseen kyselyyn, jonka vastaajista suurin osa (28 %) edusti erilaisia yhdistyksiä kuten kyläyhdistyksiä ja toimintaryhmiä. Vähiten kyselyyn osallistui yrittäjäneuvontaorganisaatioiden edustajia (4 % vastaajista), mutta heitä haastateltiin puhelimitse.



Kuvio 4: Vastaajien rooli

Puhelinhaastatteluissa onnistuttiin tavoittamaan kaikki halutut tahot lukuun ottamatta Vantaan elinkeinojohtajaa, jonka virkaa ei hankkeen käynnissä ollessa ollut vielä täytetty.

Teematyöpajoihin osallistui yhteensä 30 edustajaa, eniten osallistujia oli matkailun ja lähiruoan teematyöpajassa, joka järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Kestävää liiketoimintaa lähiruosta -hankkeen tapaamisen yhteydessä. Vähiten osallistujia oli maatalouden ja luomun teematyöpajassa.

	Sähköinen kysely	Haastattelut	Teematyöpaja
Sisältö	Kvantitatiivisina tietoina; vastaajan rooli ja onko saanut hankerahoitusta ja jos, onko se ELY-keskukselta vai toimintaryhmältä. Muuten kysymykset avoimia ja koskivat Uudenmaan erityispiirteitä, tulevaisuuden teemoja sekä arviota mikä Uudellamaalla toimii ja mikä ei	Kunnilta, joilla on maaseutua heidän näkemystään oman kuntansa maaseudun tilanteesta sekä yhteistyöstä. Kaupungeilta minkälaista kysyntää heillä olisi maaseudulle.	Kunakin teema-alan keskeisimmät kehittämiskohteet, ongelman rajaaminen, ideointi ja painopisteet
Kohde	144 vastaajaa yhteensä mm. kunnista, tuottajajärjestöistä, neuvontaorganisaatioista, yhdistyksistä, kylätoimijoista, toimintaryhmistä	27 kuntien edustajaa, 13 uusiutuvan energian edustajaa, 5 uusyrityskeskuksista	30 osallistujaa yhteensä

Taulukko 4: Osallistamisen tulokset

## 7 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Tulevaisuudessa maaseudun kehittämistä arvioitaessa kannattaa käyttää edelleen erillistä projektia tai hanketta (taulukko 2), joka kuitenkin toimii kiinteässä yhteistyössä ELY-keskuksen sekä toimintaryhmien kanssa. Tätä kautta osallistujat kiinnostuvat herkemmin osallistumaan, mutta kuitenkin kokevat mielipiteillä olevan pitkäjänteisiä vaikutuksia.

Yksilöiden kuuleminen kannattaa tehdä mahdollisimman henkilökohtaisesti ja suoraan, joten puhelimitse kontaktointi osoittautui tehokkaimmaksi. Näin vastaajan ei tarvitse varata paljoa aikaa ja haastattelija voi täsmentää kysymyksiä, mikäli tarve on. Kuitenkin puhelimitse kontaktointi tuottaa perustellumpia ja syvällisempiä vastauksia, sillä vastaaja pystyy kysymään tarkentavia kysymyksiä eikä esimerkiksi tila rajoita. Adobe Connect Pron käyttäminen osoittautui teknisesti epäluotettavaksi ja vaikeakäyttöiseksi kiireisessä aikataulussa, joten puhelinkontaktointi koettiin mielekkäämmäksi.

Sähköinen kysely toimii kuulemisessa, kun kohteena on suuri määrä vastaajia. Tällöin kuitenkin lähestyminen on vaikuttavinta silloin, kun viesti ja linkki tulee vastaajalle tunnetulta ja

luotetulta taholta, esimerkiksi toimintaryhmän tai ELY-keskuksen edustajalta. Monet vastaajista kuuluvat ryhmiin, jotka saavat paljon kyselyitä sähköpostiinsa, joten on erityisen tärkeää että lähettäjään sekä viestin otsikkoon ja tekstiin käytetään paljon aikaa ja huomiota. Viestiosassa tulee korostaa vastaajan konkreettista vaikuttamisen mahdollisuutta. Koska suurin osa vastaajista kuului erilaisiin yhdistyksiin, voidaan osallistumisen syynä pitää CLEAR -mallin like to -ryhmää, sillä yhdistyksiin kuuluvat ovat osa yhteisöä ja myös usein kokevat osallistumisen mielekkääksi oman yhteisönsä kannalta. Sama pätee myös kuntien edustajiin sekä virkamiehiin, jotka myös edustavat suurempaa yhteisöä. Sen sijaan esimerkiksi yrittäjäneuvontaorganisaatiot eivät ole kokeneet olevansa osallisia maaseudun kehittämistyössä ennen aktiivointia (asked to), jossa heidän rooliansa kehittämistyössä selkeytettiin.

Teematyöpajoissa vastaajien suhteet toisiinsa korostuivat (CLEAR-mallin enabled to) ja moni osallistuja kysyikin, onko jonkun tietyn organisaation edustajaa kutsuttu. Osallistamisessa on hyödyllisintä käyttää tuttuja kutsujia ja integroida teematyöpaja osaksi alan suurempaa kokonaisuutta. Tämä korostui osallistujien määrissä, sillä muiden hankkeiden kanssa yhteistyössä järjestetyissä teematyöpajoissa osallistujia oli huomattavasti enemmän kuin arviointihankkeen yksin järjestämissä.

Kaikissa keinoissa toimivimmaksi osoittautui mahdollisimman vapaan vastaamisen mahdollistaminen. Kysymysten kannattaa olla ohjaavia mutta ei liian rajaavia eikä johdattelevia, jotta vastaaja voi ilmaista näkemyksensä laajasti, perustellusti ja vapaasti. Maaseudun kehittämistä koskevissa kysymyksissä vastaaja ajautuu helposti vastaamaan mediassa olleilla asioilla eikä näin oma mielipide pääse esille, siksi mahdollisia tulevia teema-alueita jne. ei kannata ainakaan kyselytutkimuksessa vielä mainita.

Kuntien edustajia (tässä tapauksessa kunnanjohtajia ja elinkeinojohtajia) pitäisi kannustaa enemmän heidän roolissaan myös maaseudun kehittäjinä, sillä moni koki kaikkien maaseudun asioiden olevan maaseutusihteen vastuualuetta. Kuitenkin rohkaistuna ja neuvottuna kuntien edustajilta saatiin hyvin soveltamiskelpoisia näkemyksiä. Kuntien edustajat kuuluvat CLEAR-mallissa asked to- ja responded to -ryhmiin, jotka vaativat aktivoimista, mutta vastaavat kyllä mikäli heiltä kysytään.

	Sähköinen kysely	Puhelinhaastattelu	Teematyöpajat
Edut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paljon vastauksia</li> <li>- vastaajat voivat olla anonyymejä, joten mielipiteiden ilmaisu on vapaampaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilökohtainen ja vuorovaikutuksellinen kontakti</li> <li>- vastaajan ei tarvitse nähdä vaivaa osallistumisen takia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osallistujat voivat keskustella ja verrata omia näkökantojaan</li> <li>- henkilökohtainen kontakti vastaajiin</li> <li>- vastaajat näkevät heti työpajan tuloksen</li> </ul>
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kysymysten asetteluun täytyy käyttää aikaa; muuten vaarana johdattelevat tai liian ympäröivät kysymykset</li> <li>- vastauksiin ei välttämättä käytetä paljon aikaa</li> <li>- sähköisiä kyselyitä tehdään paljon; voi hukkaa massaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kysyjän tulee tietää paljon aiheesta</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osallistujat usein tuttuja toisilleen; voi vaikuttaa valtasuhteisiin; oletetaan tiettyjen henkilöiden olevan paikalla</li> <li>- osallistujien erilaiset aikataulut voivat vaikuttaa osallistumiseen</li> <li>- osallistujat voivat herkästi eksyä aiheesta</li> </ul>

Taulukko 5: Osallistamistapojen vertailu

## 8 Työn ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyön etenemisessä haasteensa toi se, että opinnäytetyötä koskeva hanke ei ollut opinnäytteen varsinainen työ, vaan osa sitä, ja toimin osittain itse itseni toimeksiantajana. Tämä vaikeutti esimerkiksi tulosten esittämisessä rajan vetoa siihen, mikä on opinnäytetyöprosessin ja mikä Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeen tulosta.

Teoreettisen viitekehyksen puitteissa vastaavanlaisia opinnäytetyötä tekevät monesti kestävä kehityksen opiskelijat, mutta itse koin koko prosessissa liiketalouden näkökulmasta olevan enemmän etua kuin haittaa. Näin ei ollut minkäänlaista ennakko-oletusta siitä, miten maaseudun kehittämisen nykytilan arviointiprosessin tulisi sujua, vaan vastauksiin sekä osallistamismenetelmiin suhtautui neutraalisti ja analyttisesti. Apuna kuitenkin oli hankkeessa ollut työpari, joka ymmärsi enemmän asiasisällöstä ja näin helpotti esimerkiksi kysymysten asettamista. Lisäksi työparista oli apua työpajojen dokumentoinnissa.

Teematyöpajojen osalta opinnäytetyö opetti ennen kaikkea tilanteen hallitsemista ja esitysten pitämistä. Vaikka esiintymiskokemusta onkin, on aivan erilaista johtaa asiassaan vuosikautia toimineiden henkilöiden keskustelua sekä tiivistää näistä konkreettisia toimenpideehdotuksia.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Alvesson, M., Deetz, S. Käännös: Torhell, S-E. 2000. Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI Oy.

Hara, S. 2012. Kestävän kehityksen suunnittelukortit: Menetelmä kyläsuunnitteluun. Hyvinkää: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta - menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R., Norton, P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi - johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. Helsinki: Stakes

Kuikka, N. (toim.) 2004. Asukaskeskeisiä suunnittelumenetelmiä kylien kehittämiseen. Asu kylässä! - hanke. Oulu: Oulun yliopisto.

Sipilä, M. 2006. Kestävä kehitys näkyväksi, osallistuminen toimivaksi - avauksia maankäyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Soini, M., Lemola, M. 2013. Uudenmaan maaseudun kehittämisen nykytilan arviointi, hanke-raportti. Hyvinkää: Laurea-ammattikorkeakoulu

Toikko, T., Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - näkökulmia kehittämiss-prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press

Uudenmaan TE-keskus 2006. Uudenmaan maaseutuohjelma 2007-2013. Helsinki: Uudenmaan TE-keskus.

### Julkaisemattomat lähteet:

Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihanke, hankesuunnitelma 2012. Hyvinkää: Laurea-ammattikorkeakoulu

## Sähköiset lähteet

Aaltonen, S. Osallistamisen periaatteet. Itämeren kaupunkien liitto. Viitattu 24.3.2013.  
[www.localmanagement.eu/.../04%20Osallistamisen%20periaatteet.pdf](http://www.localmanagement.eu/.../04%20Osallistamisen%20periaatteet.pdf)

Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri. Viitattu 22.4.2013. <http://www.ely-keskus.fi/fi/Elinkeinottojoajaosaaminenjakulttuuri/Sivut/default.aspx>

Helsingin kaupunki: Opetusvirasto. Miten strategiaproessi suunnitellaan ja miten se toteutetaan. Viitattu 4.3.2013. [http://www.hel.fi/hki/Opev/fi/Mediakeskus/Kehittamishankkeet/E-oppimisen+resurssikeskusten+yhteisty\\_verkosto/Miten+strategiaproessi+suunnitellaan+ja+toteutetaan](http://www.hel.fi/hki/Opev/fi/Mediakeskus/Kehittamishankkeet/E-oppimisen+resurssikeskusten+yhteisty_verkosto/Miten+strategiaproessi+suunnitellaan+ja+toteutetaan)

Ideointimenetelmiä: Aivoriivi. Viitattu 20.3.2013.  
[http://www2.amk.fi/mater/viestinta\\_ja\\_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/aivoriivi.html](http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/aivoriivi.html)

Komission esitys maaseutuasetukseksi 12.10.2011. Viitattu 20.3.2013.  
[http://maaseutu.fi/fi/index/maaseudunkehittamisohjelmat/ohjelmakausi/maaseutuasetus\\_0.html](http://maaseutu.fi/fi/index/maaseudunkehittamisohjelmat/ohjelmakausi/maaseutuasetus_0.html)

Learning Café eli oppimiskahvila. Viitattu 27.3.2013.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli109421>

Lowndes, V., Pratchett, L. CLEAR: Understanding Citizen Participation in Local Government - and How to Make it Work Better. Viitattu 21.5.2013.  
[http://www.europeanchallenge.eu/media/papers/ws1\\_Keynote\\_Lowndes\\_and\\_Pratchett\\_CLEAR.pdf](http://www.europeanchallenge.eu/media/papers/ws1_Keynote_Lowndes_and_Pratchett_CLEAR.pdf)

Maa- ja metsätalousministeriö: Ohjelmakautta 2007-2013 koskevia säädöksiä. Viitattu 13.3.2012. [http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun\\_kehittaminen/ohjelmakausi20072013/saadokset.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maaseudun_kehittaminen/ohjelmakausi20072013/saadokset.html)

Maa- ja metsätalousministeriö: Maaseudun kehittämisen strategiaryhmän asettamispäätös 22.12.2011. Viitattu 20.3.2013.  
[http://www.mmm.fi/attachments/6919oqzFr/paatos\\_22122011.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/6919oqzFr/paatos_22122011.pdf)

Moore, D. 2008. The Importance of Participatory Planning. Viitattu 21.3.2013.  
[http://www.peterli.com/spm/resources/articles/archive.php?article\\_id=1901](http://www.peterli.com/spm/resources/articles/archive.php?article_id=1901)

Ohjelman arviointi. Viitattu 20.3.2013.  
<http://maaseutu.fi/fi/index/maaseudunkehittamisohjelmat/arviointi.html>

Ohjelman toteuttajat ja yhteistyökumppanit. Viitattu 20.3.2013.  
[http://maaseutu.fi/fi/index/maaseudunkehittamisohjelmat/toteuttajat\\_ja\\_yhteistyokumppanit.html](http://maaseutu.fi/fi/index/maaseudunkehittamisohjelmat/toteuttajat_ja_yhteistyokumppanit.html)

Teemahaastattelu. Viitattu 24.3.2013. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Valtiovarainministeriö 2012. Eurooppa 2020-strategia, Suomen kansallinen ohjelma, kevät 2012. Valtiovarainministeriön julkaisuja 16a/2012. Viitattu 20.3.2013.  
[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012\\_finland\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_finland_fi.pdf)

Kuviot

Kuvio 1: Maaseudun kehittäminen Euroopan Unionissa .....	9
Kuvio 2: Strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä yksinkertaistetusti Kaplanin ja Nortonin (2009, 23) laatiman kuvion pohjalta .....	12
Kuvio 3: Strategian arviointi- ja päivittämisprosessi. (Helsingin kaupungin 2013.) .....	15
Kuvio 4: Vastaajien rooli.....	25



## Taulukot

Taulukko 1: CLEAR-malli (Lowdnes & Pratchett 2013.) .....	18
Taulukko 2: Alueellinen ja projektikohtainen osallistuminen (Sipilä 2006, 2) .....	19
Taulukko 3: Uudenmaan maaseudun nykytilan arviointihankkeen aikataulut (Soini & Lemola 2013, 6) .....	24
Taulukko 4: Osallistamisen tulokset .....	26
Taulukko 5: Osallistamistapojen vertailu .....	28

Liitteet

Liite 1 Osallistamissuunnitelma .....	35
Liite 2: Teematyöpajojen runko .....	36

## Liite 1 Osallistamissuunnitelma

Ryhmä	Osallistamistapa	Ajankohta
Kunnanjohtajat/elinkeinojohtajat	Puhelinhaastattelu/Adobe Connect Pro-tapaaminen	kesä-elokuu 2012
Yrittäjäyhteisöt	Puhelinhaastattelu/Adobe Connect Pro-tapaaminen	kesä-elokuu 2012
Teema-alueiden asiantuntijat	Teematyöpajat	elo-syyskuu 2012
Kaikki maaseudun kehittämiseen osallistuvat/liittyvät tahot	Kaksikielinen sähköinen kysely	21.5.-4.6.2012

## Liite 2: Teematyöpajojen runko

### Teematyöpajat; ohjelmarunko

Alussa kerrotaan mikä maaseutuohjelma on; mihin sitä käytetään.

*Ensimmäisenä “lämmittelykysymys”, jossa selvitetään kunkin teema-alan asiantuntijoiden näkemystä Uudenmaan maaseudun erityispiirteistä ja nykytilasta. Käytetään Uudenmaan maaseudun kuvauksessa.*

1. Ongelman/kysymyksen asettelu (max. 5 min.)
2. Rajaaminen
3. Ideointi; kaikki heittävät ideoita, jotka kirjataan taululle/fläppitaululle/vihkoon tms. (max 15 min.)
4. Ideoiden ryhmittely (max 15 min)
5. Arviointi; osallistujat arvioivat ideoita kriittisesti
6. Ideoiden valitseminen ja kirjaaminen perusteluineen (5. ja 6. 1 tunti)